

henry marín marín

PARADIGMAS DEL PODER

UN ESTUDIO A LA LUZ DEL ENFOQUE DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCION

Esta presentación es un aparte del marco conceptual que guiará el desarrollo del proyecto de investigación de la tesis para el doctorado en administración que realizó con la Universidad de Sao Paulo, Brasil, y que busca aplicar el enfoque político-cultural a la problemática de cambio de las organizaciones empresariales.

El enfoque político-cultural constituye una perspectiva de trabajo novedosa y promisoría, que está suscitando en el ambiente académico de investigación un gran interés, porque en él confluyen diversas disciplinas del conocimiento social, y en este sentido, a diferencia de otros enfoques administrativos, que suelen pasar rápidamente de "moda", los investigadores organizacionales observan en él, inmensas posibilidades de innovación y creación teórica. Lo cierto es que en la creciente publicación de textos administrativos, con nombres impactantes, abundan las repeticiones de fórmulas, con pobres fundamentaciones teóricas, que a su vez, en el terreno de las aplicaciones, pro-

ducen más desilusiones que eficaces cambios en las estructuras y el gerenciamiento organizacional, que parecen ser tan indispensables en el contexto del mundo contemporáneo.

El relacionamiento **Poder - Cultura** exige una reflexión teórica interdisciplinaria, en consecuencia resulta ser una empresa compleja. Observamos entonces que se está contribuyendo a abrir un camino difícil, en el que muchos investigadores organizacionales están empeñados. En este trabajo se observó necesario articular muchos elementos de la teoría política a las teorías administrativas, para aumentar la profundidad de comprensión de la problemática de cambio organizacional.

Para desarrollar la perspectiva de este estudio, consideremos el poder como capacidad del hombre para relacionarse con la naturaleza, en donde se desenvuelve ontológica y dialécticamente su dilema de ser, y por esto puede matizarse el poder como capacidad de supervivencia y desarrollo del hombre en su contexto natural. Este relacionamiento bien podría presentarse en términos de valor dialéctico, y

en este marco considerarse el poder como una relación de dominio o posición del hombre sobre la naturaleza, o como una relación de armonización con sus procesos. Hombres de poder que ejercen liderazgo autocrático bien podrían estar ejerciendo el poder con relacionamientos de dominio y hombres de poder que ejercen con liderazgo democrático, bien podrían estar ejerciéndolo con relacionamiento de armonización.

Concordando con Schein⁽¹⁾, culturas organizacionales orientadas más por las relaciones de armonización que por las de dominio se caracterizan por ambientes más tolerantes y más dispuestos a la contingencialidad en sus relacionamientos con el entorno, comunicaciones más abiertas y estructura normativa más globalizada y menos detallada.

Este trabajo desarrolla como tesis que las estructuras de poder de nuestras organizaciones se han caracterizado más por las relaciones de dominio, que estas relaciones de dominio han hecho crisis, y que estamos en un movimiento dialéctico buscando otras respuestas. La concepción de dominio de la naturaleza conlleva a concebir el poder como práctica de posesión. El poder se magnifica y adquiere su pleno significado cuando se dispone de capacidades casi ilimitadas para hacer uso del objeto natural, para someterlo, dirigirlo, transformarlo y hasta para, expresándolo míticamente, devorarlo en función de la necesidad.

Este presupuesto de poder se torna más complejo si consideramos que la relación del hombre con la naturaleza cada

vez está más intermediada y depende cada vez menos de su acción individual y artesanal. Esto es, el hombre actúa sobre la naturaleza buscando su realización a través de complejos procesos socioproductivos, que a su vez sitúan el poder más que en una relación del hombre con la naturaleza, en una relación de éste con las redes socioproductivas que la transforman. Entonces las relaciones de dominio o de armonización ya deben ser concebidas y practicadas en la relación del hombre con la organización socioproductiva, y es allí, donde justamente el poder adquiere la dimensión organizacional. Culturas gerenciales fundamentadas en el presupuesto de poder de dominio, se caracterizan por la idea de que se puede dirigir adecuadamente cuando se tiene una total posesión o control de lo administrado. De allí que las estructuras organizacionales estén constituidas por complejas redes de control y sumisión sobre los músculos y el cerebro de los trabajadores.

Se propone como tesis que gran parte de las teorías administrativas clásicas como la teoría tayloriana⁽²⁾, el modelo burocrático de Weber⁽³⁾ y la misma escuela conductista, fueron creadas sobre estas concepciones. Los mismos tejidos conceptuales de las teorías son engranajes de presupuestos más específicos de poder, que articulados instrumentalizan el gran presupuesto de dominación. Morgan⁽⁴⁾ desarrolla un interesante tratamiento de la producción teórica de Taylor. Taylor, el creador de la dirección científica, dice Morgan, nacido en una familia acomodada dominada por fuertes valores puritanos



inspiradores de un alto nivel de disciplina en el trabajo y control emocional, era un hombre totalmente preocupado por el control, dominado por una implacable necesidad de dominar y controlar casi todos los aspectos de su vida. Sus actividades hogareñas, en el jardín, en la partida de golf tanto como en el trabajo, estaban dominadas por programas detallados seguidos al pie de la letra, inclusive, al descubrir que sus pesadillas e insomnio se daban cuando estaba tumbado de espaldas, construyó una sujeción de cuerdas que lo despertaban siempre que estuviera en peligro de ponerse en esa posición. Morgan concluye que la producción científica de Taylor es entonces producto de la lucha interna de una personalidad perturbada y neurótica. Su intento de organizar y controlar el mundo en su vida y en la organización era realmente un intento de organizarse y controlarse a sí mismo.

Desde la perspectiva de este trabajo, se considera la teoría tayloriana como producto de ciertos presupuestos de poder erguidos sobre el desarrollo de las relaciones de dominio hombre-naturaleza que caracterizan el desarrollo industrial capitalista. La teoría tayloriana gira alrededor de la tesis de que la tarea productiva puede ser administrada científicamente. Esta tesis fue desarrollada sobre ciertos presupuestos. La racionalización del trabajo en las organizaciones debería ser implementada por un grupo de profesionales utilizando los contenidos técnicos y metodológicos de la ciencia. Este grupo definiría los procedimientos más eficientes de trabajo, lográndose así ganar la tarea productiva para la ciencia, liberándola del empirismo del trabajador; y al mismo tiempo

se podrían establecer los controles de productividad, igualmente de aplicación vertical (estándares), para controlar a su vez lo que Taylor denominó el fenómeno de simulación del trabajo que los obreros practicaban como producto de una "natural" resistencia (holgazanería). En el contexto de este presupuesto se fue construyendo la idea de que el trabajo podría ser comprendido, racionalizado, medido y dirigido por fuera del trabajador mismo. En otras palabras, la productividad y la eficiencia serían hijas de la ciencia, en la medida que se objetivara el proceso (eliminación de los elementos sociológicos distorsionantes), diseñando sistemas normativos de los procedimientos de trabajo, contruidos con estudios científicos que mediante la experimentación, la observación, la medición y el análisis sistemático, garantizaran una función óptima del uso de los recursos productivos. Una vez diseñados los procedimientos y las tareas con ese abordaje científico, la administración podría seleccionar los trabajadores óptimos y los entrenamientos más adecuados.

Obsérvese que lo que estaba planteado para Taylor esencialmente era el triunfo de la ciencia sobre las emociones y pasiones, consubstanciales a la naturaleza humana, pero contrarias al valor de la eficiencia; valor sobre el cual, como se explicará más adelante, debería organizarse la nueva sociedad para promover su desarrollo. La administración científica sería pues para la sociedad industrial el instrumento de dirección de la sociedad, en la medida en que constituiría el instrumento racional de dominio. Las relaciones entre la eficiencia y la ciencia se estructuraban



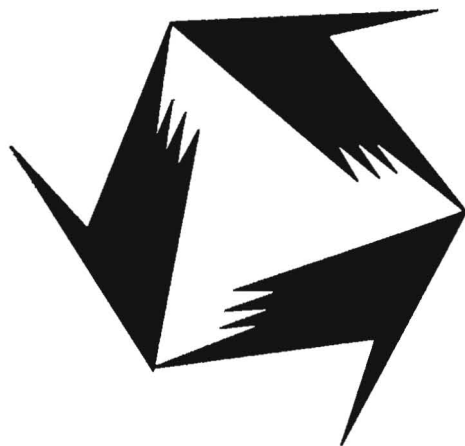
sobre el presupuesto de que el trabajo podría ser objetivizado, concebido, diseñado, medido y controlado racionalmente, inclusive por fuera del mismo trabajador, de la naturaleza síquica perturbadora de los ideales de eficiencia. Una vez objetivado el trabajo, se podrían establecer sistemas de control y un cuerpo de supervisión encargado de ejecutarlo, engranado al cuerpo profesional diseñador del sistema. Esta es una nueva organización del trabajo social que produce unas nuevas relaciones del hombre con la naturaleza. El diseño de procedimientos productivos y la estandarización serían las fórmulas de control sobre sus músculos, y los premios económicos con base en la productividad individual, el control sobre sus motivaciones. El dominio de los hombres productivos estaría pues estructurado por engranajes administrativos entre los que diseñan las estrategias organizacionales de ese dominio, los que la controlan y los que la ejecutan.

Con la producción teórica de Taylor ⁽²⁾, se desarrollaron a nivel industrial los conceptos de la división y especialización del trabajo. El análisis de la tarea para su diseño científico, implicaba para Taylor una revisión sistemática de los componentes del universo de movimientos que tenía el trabajador en su relación con los materiales y las herramientas en la elaboración del producto (estudio de tiempos y movimientos). La especialización produce una reducción del universo de movimientos que permiten al trabajador más fácilmente mecanizarlos, agilizando el paso de un movimiento a otro, aumentando el ritmo mecánico y con esto optimizando el em-

pleo de energía muscular en el producto. Adicionalmente, una tarea definida con menor cantidad de movimientos permitiría precisar mejor las características físico-corporales del trabajador y hacer más preciso y ágil su adiestramiento mecánico.

Taylor, como ingeniero mecánico, parecía emplear el paradigma de que la naturaleza se desarrolla mediante leyes mecánicas, cuyo conocimiento por parte del hombre le daría las posibilidades de controlarla y dirigirla en función de sus necesidades y propósitos. Las relaciones de dominio de la naturaleza se traducen en Taylor en relaciones de dominio mecánico y, específicamente, en relaciones de dominio mecánico sobre el operador material de la transformación de la naturaleza, que es el hombre en la organización productiva.

Concordando con Kuhn ⁽⁵⁾, todo sistema conceptual, en este caso el tayloriano, es un paradigma o lente teórico a través del cual sólo captamos aquella parte de la realidad que el lente puede enfocar. Estos paradigmas son levantados sobre cierta concepción del mundo (paradigmas culturales), que son instrumentados a través de ciertas prácticas de organización social del trabajo (poder). La tesis que desarrolla esta investigación, en forma más amplia, consiste en afirmar que las teorías clásicas de la administración como la tayloriana, la burocrática y la conductista, surgen de una concepción mecanicista-determinista del mundo y las prácticas sociales del poder, en relaciones de dominio sobre la naturaleza, de tal forma que estas teorías podrían ser percibidas como for-



mas de apreciación y de actuación sobre la realidad organizacional, más que como principios científicos incondicionados. En el mismo contexto de esta problemática, cuando Kuhn plantea que los paradigmas entran en crisis cuando no explican ciertos fenómenos de la naturaleza, y en este sentido se requiere de la construcción de un nuevo paradigma, se puede entender por qué los investigadores organizacionales están buscando nuevos conceptos e instrumentos metodológicos para explicar y actuar sobre ciertas realidades de las organizaciones contemporáneas en las que las teorías clásicas hacen crisis.

En esta contextualización cultural del poder como relación de dominio, la legitimación humana del poder, bien podría argumentarse como valor controlador de esos elementos distorsionantes del desarrollo de la sociedad. Pero si el poder sólo puede ser ejercido por los hombres, necesariamente aquél se sitúa en un plano de valor instrumental, construido sobre el presupuesto de los hombres designados para gobernar. En las primeras teorías políticas, esta misión de gobernar tenía un origen mítico: eran los hombres semidioses producto del amor de los dioses con los hombres. En el planteamiento de los constitucionalistas del Estado esta misión tiene una naturaleza representativa y en los planteamientos de la sociedad productiva capitalista, la misión de gobernar tiene una naturaleza técnico-científica. Estos tres planos constituyen en la percepción de este trabajo, planos de culturas y presupuestos políticos que se entretajan explicando a nivel de soportes culturales las estructuras de poder de nuestras organizaciones contemporáneas.

Estamos entonces provocados a examinar cómo se asoman y entrelazan estos presupuestos de poder. Aunque desde hace algún tiempo se está insistiendo en la enseñanza de la administración sobre la decadencia del gerente mítico, profético, patriarcal y se está procurando la formación de un dirigente racional que sustenta su labor en modelos estratégicos y técnicos de decisión, lo cierto es que los investigadores que exploran el área de la cultura, resaltan el papel fundamental que han cumplido y cumplen en las organizaciones los que algunos hemos atrevido a caracterizar como gerentes culturales. El gerenciamiento cultural es de naturaleza mítica ya que se estructura sobre la creación de la imagen trascendente de una organización social en un mundo futuro, y la interiorización de esa imagen en cada uno de los miembros. Es la creación de una masa síquica de naturaleza social que constituye fuerza de dominación sobre la psiquis individual. En este contexto el poder organizacional se constituye y se ejerce mediante estrategias de mitificación, de creación de símbolos, creencias y de ritualizaciones que subyugan la psiquis al proyecto organizacional. Es la creación de un sueño social organizacional que toca los cimientos de los sueños de los individuos o de sus valores reprimidos y agitados en su subconsciente.

A través de su obra, Hitler insiste en la implantación del factor cultural en el ejercicio del liderazgo social. Así por ejemplo afirma que la inmensa mayoría de la gente es tan femenina en lo concerniente a su naturaleza y opiniones que su pensamiento y acción se encuentran gobernados por sus sensaciones y sentimien-



tos mucho más que por consideraciones razonables. Hitler en igual forma critica el liderazgo centrado en el racionalismo económico y precisa que cada vez que se señaló un progreso en el poderío político de Alemania, el comercio comenzó también a tomar impulso, al paso que todas las veces en que el comercio monopolizó la vida del pueblo alemán y sofocó las virtudes del espíritu, se produjo el derrumbe del Estado, que arrastró consigo a los negocios. Expresa textualmente Hitler: "si nos preguntamos cuáles son las fuerzas que crean y conservan a los estados, llegaremos a la conclusión de que sólo caben bajo esta única denominación: capacidad y disposición para sacrificarse individualmente en bien de la multitud. El hecho de que estas virtudes no guardan relación alguna en asuntos económicos surge claro si se piensa que el hombre no se sacrifica jamás en pro de propósitos comerciales, pero que sí lo hace, en cambio, en aras de un ideal". (6, página 61).

Hitler, justamente en el marco de estas conceptualizaciones, expresa abiertamente sus contradicciones con el pueblo judío sumergido en el mercantilismo y con el proyecto marxista motivado en la reivindicación económica del obrero, en este sentido le da una importancia inmensa a las estrategias de desarrollo cultural, a través de la conformación de un grupo de líderes culturales y articulado el desarrollo de una pedagogía cultural de masas, donde lo científico, lo técnico y lo económico son sólo instrumentos al servicio de lo cultural. En este sentido ratifica la importancia de la enseñanza cultural que dé

sentido a la enseñanza técnica. Hitler insiste sobre la idea de que la industria, la ciencia y el comercio de un Estado sólo pueden florecer mientras cuenten con el apoyo de una comunidad nacional animada con altos ideales y en este sentido el Estado debe considerar a la ciencia como medio para aumentar el orgullo nacional.

En metodologías de diagnóstico cultural, se enfatiza sobre la necesidad de un estudio histórico apoyado en el examen de la cultura de sus líderes y de las formas como han incidido en la creación de los rasgos culturales de la organización. En el campo de las estrategias de intervención cultural, se están considerando la creación de símbolos, consignas y rituales que apoyen los procesos de cambio.

Para hilar lo que examinamos en esta última parte, con el derrotero del trabajo, se hace necesario hacer la observación de que lo cultural como lo hemos tratado hasta ahora, en igual forma que lo científico, como lo mencionamos en el caso tayloriano, constituye virtualmente instrumento de dominación. Obsérvese que tanto la reflexión cultural de Hitler como la reflexión científico-técnica de Taylor, tienen como presupuesto común la designación del hombre de poder que por su natural dotación cultural o científica está destinado a gobernar a los hombres desposeídos de semejantes virtudes.

En una forma más precisa este presupuesto de poder consiste en aceptar como verdad que la naturaleza por sí misma hizo dotados a unos para gobernar y a otros



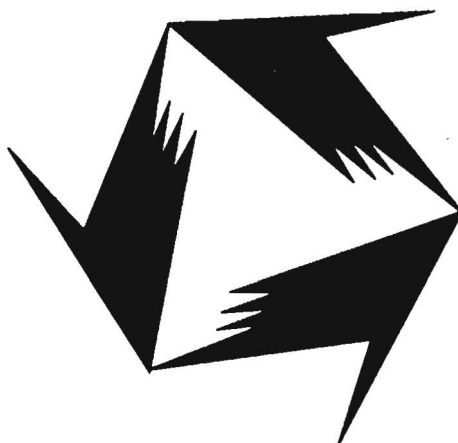
para ser gobernados, que los hombres son por naturaleza diferencialmente dotados, y esto a su vez les asigna cierta posición en las redes jerárquicas de la organización social. Este presupuesto aparece en la sociología de muchas religiones e inclusive en los primeros estudios sistemáticos del poder como los de Platón que reconoce que ligados a las distintas funciones del alma, razón, voluntad y apetito, surgen los tres estamentos de la sociedad: **Gobernantes, Soldados, y, Artesanos y Comerciantes.**

Este presupuesto de jerarquización de la sociedad como hecho atribuible a la naturaleza de los hombres, hace presencia en las organizaciones productivas, pues aunque en ellas se estructuran sistemas móviles por los segmentos jerárquicos, fundamentados en la calificación por esfuerzos, lo cierto es que en el diseño y operación de los sistemas se trabaja con la influencia de estos presupuestos. Expresiones como: **"Qué se puede esperar de los pobres obreros, éstos nacieron sólo para eso"**, son afirmaciones de ese presupuesto cultural que en muchos casos fundamentan la concepción de programas de desarrollo de personal en las organizaciones, y un gerenciamiento estrictamente tayloriano de la producción que traduce al obrero como una masa muscular sólo adiestrable mecánicamente para optimizar su energía.

En términos de sociología cultural, bien podrían tratarse estas explicaciones naturales del orden y la jerarquía social como formulaciones de un alto poder sim-

bólico para justificar un orden social pre-existente. Rousseau, en el Contrato Social, en alguna forma examina la naturaleza cultural de este presupuesto. Citando las anotaciones que hace Filón sobre las declaraciones de Calígula, que en una analogía decía que así como un pastor de ganado es superior a su rebaño, los jefes son de naturaleza superior a sus pueblos, y en este sentido los jefes son dioses y los pueblos se componen de bestias, y también referenciando las afirmaciones de Aristóteles de que unos hombres nacen para la esclavitud y otros para la dominación, discute sobre esta supuesta naturalidad, argumentando que los esclavos entre cadenas lo pierden todo hasta el deseo de liberarse de ellas: luego, concluye, solamente hay esclavos por naturaleza porque los ha habido contra ella. La fuerza ha hecho los primeros esclavos y su cobardía los ha perpetuado.

Esta reflexión de Rousseau es fundamental para nutrir investigaciones organizacionales que se están dando en el examen de la cultura de la subordinación en las organizaciones. Mc Gregor es uno de los primeros teóricos de la organización en cuestionar los presupuestos sobre el trabajador que la teoría tayloriana había cimentado en el sentido de considerarlo negligente, perezoso, carente de iniciativa y de creatividad, a la cual denomina TEORIA X, y más bien afirma que las estructuras productivas organizacionales y de dirección le han determinado esa naturaleza y por esto se hace necesario construir una nueva teoría de la dirección alejada de estos presupuestos (TEORIA Y).



Schein⁽⁸⁾ observa cómo los individuos al ingresar a una estructura socio-productiva se ven obligados a realizar un proceso de adaptación socialmente forzoso, y al ritualizar estas prácticas van interiorizando inconscientemente los presupuestos culturales inherentes a ellas. En la perspectiva de nuestra reflexión, si estas prácticas están soportadas en culturas de dominación, bien podríamos conjeturar que culturas de dominación y de subordinación son componentes de una misma estructura dialéctica. No se puede esperar iniciativa y creatividad de un alumno cuando los profesores han practicado permanentemente una pedagogía directiva, cuando consideran que el alumno es una tabla rasa donde ellos deben escribirse, y cuando ellos son sólo los que hablan, planifican, dirigen y controlan. En igual forma no se puede esperar de los obreros, así se establezcan sofisticados modelos participativos, resultados inmediatos o mediatos de creatividad, cuando históricamente han sido sometidos a una planificación centralizada de controles externos que direccionan en detalle los músculos sin su cerebro. Schein por esto argumenta que uno de los desafíos que enfrentan los proyectos de cambio en las organizaciones, es, empleando su propio lenguaje, el **"descongelamiento"** de ciertos presupuestos culturales que históricamente han formado raíces.

Recuérdese que se intentaba caracterizar la naturaleza de la misión técnica y de la cultural. Lo técnico ya lo habíamos tratado cuando en el marco de la teoría tayloriana examinamos el poder como dominio mecánico de la naturaleza, que en este sentido las organizaciones se estructuran como redes de control socio-productivo que minimizan aquellos elementos de su naturaleza psíquica distorsionantes de los valores de eficiencia. De otra parte, se ha tratado lo cultural en el marco de lo mítico y lo simbólico. Ampliemos los marcos de este análisis para profundizar sobre esta dialéctica de relacionamiento.

Rousseau⁽⁷⁾ sostiene que en el tránsito de naturaleza, el estado civil conduce en el hombre a un cambio muy notable que sustituye el instinto por la justicia, y da a sus acciones la moralidad que antes les faltaba. Sólo entonces es cuando la voz

del deber sustituye al impulso físico y el derecho al apetito, el hombre, que hasta aquel momento sólo se mirara a sí mismo, se ve precisado a obrar según otros principios y a consultar con su razón antes de escuchar sus inclinaciones. Aunque en este estado se encuentre privado de muchas ventajas que le da la naturaleza, adquiere por otro lado algunas tan grandes, que sus facultades se ejercitan y se desarrollan; sus ideas se ensanchan y se ennoblecen sus sentimientos.

Dos presupuestos son extractables de este razonamiento de Rousseau. Uno, que el desarrollo del Contrato Social, de la constitucionalidad o normatividad del orden social, produce un control de sus fuerzas instintivas, y el otro presupuesto es que el control de lo instintivo permite el desarrollo de sus facultades intelectual y superior.

Esta conceptualización del logro de lo racional mediante el control de lo emocional, que hizo parte de la gran discusión político-filosófica griega (estoicos y epicureístas) fue soporte de la cultura política de Occidente, del desarrollo industrial capitalista y en cierta medida, de las teorías clásicas de la administración que se instrumentalizaron en las organizaciones. Max Weber⁽³⁾ consideraba que las burocracias se hacen idealmente racionales en la medida en que como una fábrica mecanizada, logren eliminar en su funcionalidad todos los elementos puramente personales, emocionales e irracionales que se escapan al cálculo. El razonamiento en las organizaciones ha centrado su desarrollo justamente en este presupuesto. La estructura normativa de las organizaciones está encaminada a actuar como un filtro que deje fluir a la organización lo racional, separándolo de los deshechos emocionales. La maquinaria burocrática constituiría entonces el gran invento organizacional para crear al hombre racional.

En el marco dialéctico de este relacionamiento (Razón-Emoción) la teoría administrativa viene teniendo desde sus inicios sus más importantes desgarres. Simón⁽⁹⁾, por ejemplo, advierte que la mayor parte de las decisiones humanas, ya sean individuales o de la organización, se refieren al descubrimiento y selección de

alternativas satisfactorias, sólo en casos excepcionales se ocupan del descubrimiento y selección de alternativas óptimas, lo que conduciría a concluir que los individuos, más que tomar decisiones óptimas, toman decisiones satisfactorias y que las organizaciones son optimizadoras de emociones más que de razones. Lo técnico-científico articulado al valor de la eficiencia (máximo de producción con el mínimo de recursos) no es un fin en sí mismo, sino un instrumento que el hombre emplea para maximizar el goce de la naturaleza y en este sentido el razonamiento técnico es un servidor del razonamiento cultural.

Para ampliar el análisis recuérdese, que en la perspectiva de los teóricos clásicos de la Ciencia Política y de la Administración, las organizaciones funcionan como sistemas ideales cuando logran estructurarse como sistemas de control social sobre la naturaleza instintiva de los individuos, y en esta medida logran los valores de goce del mundo consistentes en la elevación del espíritu humano y sus necesidades de supervivencia y desarrollo. En contradicción, una percepción histórica del funcionamiento político de las organizaciones, da bases para pensar que lo instintivo, lo cruel y hasta lo brutal, son fuerzas e instrumentos para el ejercicio del poder en ellas. La contradicción bien puede plantearse así: mientras el discurso que emerge de nuestros sistemas de poder promueve la tolerancia, la equidad, la comprensión, la cooperación, el respeto a la vida, etc., valores considerados básicos para la supervivencia y el desarrollo de la sociedad, los campos de poder se conservan y se engrandecen a través de la práctica de valores opuestos.

Uno de los conceptos más controvertidos y por supuesto de mayor fuerza del estudio de Maquiavelo⁽¹⁰⁾ fue el de sugerir, fundamentado en la experiencia histórica, que la violencia, la coerción y la crueldad fueron en muchos casos determinantes de la conservación y expansión del poder de los pueblos. El arma sostenida y movida con astucia es clave de poder y esto explica que todos los profetas armados (Moisés, Rómulo y Teseo) hayan triunfado, y fracasado todos los que no tenían armas. Para Maquiavelo, el po-

der es un concepto potencial y móvil, se puede obtener pero se puede perder y de esta forma, una vez obtenido, el reto es conservarlo, porque los hombres ansiosos de poder están en busca de él. Esto plantea un complejo y dinámico juego competitivo en donde se aplican desde las más nobles virtudes hasta las acciones más horripilantes. El poder es lucha entre hombres de poder que juegan con pactos, trueques y aniquilamientos. Así por ejemplo en uno de los soportes de la obra expresa que el Príncipe, al apoderarse de un Estado, debe reflexionar sobre los crímenes que le es preciso cometer y ejecutarlos todos a la vez para que no tenga que renovarlos día a día, y al no verse en esa necesidad pueda conquistar a los hombres a fuerza de beneficios. Porque las ofensas deben inferirse de una sola vez para que durando menos hieran menos: mientras que los beneficios deben irse proporcionando poco a poco, a fin de que se saboreen mejor.

El concepto de la crueldad rápida y la bondad a dosis son estrategias maquiavélicas aplicadas a muchas organizaciones. Así, las respuestas organizacionales de sanción son rápidas y colectivas y las de beneficio a dosis matizadas individualmente, todo esto fundamentado en un manejo estratégico del placer y del displacer para conducir las conductas laborales. En este sentido el "bien y el mal" es un continuo dialéctico relativo del ejercicio del poder para controlar las conductas tanto de los gobernados como de los competidores políticos. El control, en ese marco dialéctico del valor, tendría entonces la doble matización de aniquilar al oponente o seducirlo. Al respecto Maquiavelo puntualiza que a los hombres hay que conquistarlos o eliminarlos porque si se vengan de las ofensas leves, de las grandes no pueden. Así que la ofensa que se le haga a un hombre debe ser tan grande que le resulte imposible vengarse.

Justamente esta dialéctica de extremos "de ser bestias y/o ángeles" ha sido el gran presupuesto cultural que ha dominado el ejercicio político a través de nuestra historia, y en perspectiva cultural de la administración, autores como Etkin⁽¹¹⁾, que después se tratará con más detalle, hacen referencia a esa dialéctica que es-

tamos presentando. Quizás la mayor implicación de la producción reflexiva de Maquiavelo estribe en su implícita legitimación de la violencia y la crueldad en el ejercicio del poder.

Maquiavelo sugiere que la naturaleza del hombre de poder es una naturaleza distinta a la del hombre común. Para el hombre de poder (Príncipe) es virtuoso todo aquello que le permita conservar el Estado. El hombre se debe al poder y no a la virtud y por esto se debe eliminar toda virtud que se lo quite. El Príncipe, dice Maquiavelo, no debe preocuparse gran cosa en incurrir en vicios sin los cuales difícilmente pueden salvar al Estado, porque si consideramos éstos con frialdad, hallaremos que a veces lo que parece virtud es causa de ruina y lo que parece vicio sólo acaba por traer el bienestar y la seguridad.

Hitler, también haciendo alusión a este manejo relativista de la dialéctica del valor por el hombre de poder manifiesta: "Todas las naciones pueden dividirse internamente en tres clases: en un extremo los mejores hombres del país, buenos en el sentido de poseer todas las virtudes y especialmente distinguidos por su denuedo y abnegación; en el extremo opuesto, las peores heces de la humanidad, en el sentido del egoísmo y la depravación. En el medio, entre los dos extremos se encuentra la tercera clase, la espesa de capa intermedia, tan desprovista del espíritu del bien como del espíritu del mal. La falta de una idea nueva y grande es en todos los tiempos un síntoma de la falta de fuerza combativa. La convicción de que existe el derecho a emplear las armas, aun las más brutales, corre siempre paralelamente con la fanática creencia de que en el mundo ha de triunfar un nuevo y revolucionario orden de cosas". (6, página 167).

Tanto Maquiavelo como Hitler sitúan a los hombres de poder encima del bien y del mal, pues usan esta dialéctica de la naturaleza para la construcción de los estados socio-organizacionales poderosos y en este sentido esta concepción está cercana a la mitificación divina del hombre de poder que tratamos con anterioridad, que crea la guerra pero también la prosperidad, que encadena y desata al Prome-

teo, que está destinado para conducir el mundo manejando la síntesis de la construcción y la destrucción del universo, y que en el marco de esta especie de destino cósmico, define en la cotidianidad la dialéctica de la muerte y la vida de los hombres, la virtud del crimen y el crimen de la virtud.

Sin embargo, apoyándonos en Bertrand Russell⁽¹²⁾ en su tratado sobre religión y ciencia, los hombres de poder, en el manejo de este presupuesto, asumen frente al hombre una misión ética (cultural) que contradictoriamente no es otra cosa que la necesidad de extender y validar su propio deseo, pasión y cosmovisión; en otras palabras, su propia individualidad en el mundo. Así por ejemplo Russell dice que un legislador aun si en la elaboración de sus leyes no proyecte aumentar su fortuna personal, termina introduciendo valores que le parecen impersonales. Puede creer en una jerarquía ordenada del rey al campesino o del propietario de minas hasta el trabajador suelto. Puede creer que las mujeres deben someterse a los hombres. Puede sostener que es peligrosa la difusión del conocimiento en las clases más bajas, etc. Entonces si puede, construirá su código de manera que la conducta que promueve los fines que él valora esté, hasta donde sea posible, de acuerdo con el interés individual y establecerá un sistema de instrucción moral que donde tenga éxito, hará sentirse malos a los hombres si persiguen otros propósitos que los suyos. Así, la "virtud" llegará a ser de hecho, no en la estimación subjetiva, la sumisión a los deseos del legislador hasta donde considere que tales deseos son dignos de universalizarse.

En este marco referencial puede pensarse que la dualidad, el relativismo moral, la legitimación de la crueldad son solamente presupuestos culturales de dominación individual de la naturaleza. La crueldad ejercida individualmente puede traducirse en una virtud del Estado o de la organización social si esos "desvalores" permiten someter al individuo al Estado, lo que puede conducir a pensar que el pensamiento de Maquiavelo bien puede estar circunscrito en los presupuestos de dominación de la naturaleza con que iniciamos el análisis. Esta sujeción del in-

dividuo a lo social fue el gran presupuesto con el que se construyó la teoría constitucionalista del Estado. Rousseau, por ejemplo, afirma que cualquier malhechor, atacando el derecho social, se hace por sus maldades rebelde y traidor a la patria; violando sus leyes deja de ser uno de sus miembros y aun se puede decir que le hace la guerra. En tal caso la conservación de Estado es incompatible con la suya. Es preciso que alguno de los dos perezca, y cuando se hace morir al culpable, es menos como ciudadano que como enemigo.

La gran contradicción de estos presupuestos como se está examinando en la teoría de cambio organizacional es que la sujeción del individuo a la organización social está intermediada por los hombres de poder y la encarnación que éstos pueden tener del interés del Estado o de lo social. Pero esta función de poder, en nuestras estructuras organizacionales, se procesa individual y verticalmente desde el gobernador hasta sus gobernados demostrando en la práctica una satisfacción del individuo gobernante más que la organización social en su conjunto. Lo cierto es que al hombre de poder le queda la prerrogativa de definir quiénes son los enemigos de la organización y por esto, la defensa de los valores organizacionales constituye en muchos casos justificaciones para atacar o aniquilar personas y proyectos que persiguen el desarrollo de valores organizacionales que son considerados por los hombres de poder como amenazas a las estructuras que los soportan, y en este sentido las legitimaciones míticas o técnicas son a su vez instrumentos de poder puestos al servicio de la pasionalidad individual.

Las teorías clásicas de la administración se han centrado en hacer estructuras de elevado contenido formal para establecer un control sobre lo pasional individual del acto de decisión del gobernante, mediante normas que en la práctica son burladas. Se generan dos tipos de organizaciones que subsisten embrionadas, una de carácter formal que corresponde a ejercicios de poder fundamentados en la discusión abierta, el respeto por la individualidad, la cooperación, la tolerancia y el beneficio organizacional, y otra que funcio-

na como "sótano" de la organización que corresponde a ejercicios del poder donde impera la individualidad y donde los presupuestos maquiavélicos se practican sin ningún condicionamiento.

En las organizaciones contemporáneas los hombres de poder tejen ocultas a las redes formales, otras redes de poder que se extienden hasta la base operacional, dando participación a algunos de sus miembros que ven en esos caminos más eficaces y promisorios que los formales. Estos agentes al entrar en ese "**sótano organizacional**" interiorizan con la práctica, como dice Schein, los presupuestos de poder de tal forma que muchos de ellos se especializan en determinadas conductas perversas para la organización formal, pero que en este submundo organizacional no son censuradas y más bien valorizadas. En esta medida, al igual que en esta estructura formal, se crea una división entre los que diseñan el conjunto de las estrategias del desvalor y los que las ejecutan. Lo informal se liga a lo formal en la medida en que los agentes son recompensados organizacionalmente por sus "**habilidades maquiavélicas**"; así las estructuras subterráneas van adquiriendo mayor valor que las formales, porque los agentes por el principio de regresión psicológico se ven dirigidos a reproducir las conductas que se están produciendo éxito.

Como bien lo sugiere Morgan ⁽⁴⁾, esas organizaciones, como los individuos, adquieren un comportamiento esquizofrénico. Proclaman en lo formal el amor, la equidad, el respeto y en la práctica hacen otra cosa. Son organizaciones con dos caras, con dos personalidades que se debaten en el enigma de la supervivencia, y así los individuos conscientemente persigan cosas, el subconsciente colectivo termina direccionando los procesos hasta que, como en el esquizofrénico, esos dos mundos sin antagonismo terminan formando parte de uno solo.

En la teoría de cambio organizacional ya se han hecho reflexiones con base en referencias empíricas que encuentran las organizaciones más caracterizadas por culturas de poder como la que estamos examinando, como las más renuentes al cambio y donde más tropiezos tienen los consultores organizacionales. Se está lle-

gando a pensar que las metodologías convencionales de diagnóstico organizacional no tocan esta estructura subterránea justamente porque están modeladas por las teorías clásicas de la Administración que conducen al estudio de lo formal, y por esta misma razón las propuestas de cambio levantadas en estos diagnósticos, son plenamente burladas y subvertidas en la estructura "subnormal".

Ciertas revoluciones normativas en las organizaciones pueden conmocionar esas estructuras subterráneas y percibirse, como lo observa Morgan⁽⁴⁾, algunos indicios de cambio organizacional y de mejoramiento de la eficiencia. Sin embargo, estas organizaciones con el tiempo pueden tomarse tan corruptas como antes. Esto porque la organización subterránea tiene el poder de adaptar en el tiempo estos nuevos procesos a sus prácticas, y al beneficio organizacional en beneficio individual. Por esto, este trabajo está en la perspectiva, como otros, de construir un nuevo lente teórico, que inclusive rompa con los paradigmas de la teoría clásica y suministre nuevos instrumentos de análisis y de intervención en las organizaciones.

Si bien es cierto que las organizaciones para construirse socialmente han requerido predicar el valor social sobre el individual, las prácticas de poder en las organizaciones dominadas por estos presupuestos, individualizan. Por esto muchas de nuestras organizaciones, así se prediquen sobre lo social, son culturas inminentemente individualizadas, verdaderas escuelas de una cultura de poder transmitida a través de complejos procesos educativos socio-organizacionales, de tal forma que los hombres que se desarrollan en ellas, van adquiriendo relativismo del manejo del valor y esa doble moral que en el discurso es reprochada pero en la práctica aprobada.

Por esto, un profesor de Administración puede exaltar la importancia del liderazgo democrático, mientras que en su práctica pedagógica puede desarrollar un modelo autocrático, y lo que puede ser más sorprendente es que esta distancia entre el decir y el hacer no sea lo suficientemente percibida ni discutida por él y sus mismos alumnos, porque como bien lo des-

taca Etkin⁽¹¹⁾ la distancia entre el decir y el hacer se convierte en una habitualidad casi cultural.

García Márquez⁽¹²⁾, con respecto a esta doble moral, a esta dualidad que caracteriza nuestra cultura política, expresa con agudo análisis sobre el hombre colombiano: "En cada uno de nosotros cohabitamos, de la manera más arbitraria, la justicia y la impunidad; somos fanáticos del legalismo, pero llevamos bien despierto en el alma un leguleyo de mano maestra para burlar las leyes sin violarlas, o para violarlas sin castigo. Somos capaces de los actos más nobles y de los más abyectos, de poemas sublimes y asesinatos dementes, de funerales jubilosos y parrandas mortales. No porque unos seamos buenos y otros malos, sino porque participamos de ambos extremos. Todo esto históricamente originado en un colonizaje religioso pero al mismo tiempo bárbaro". (13, página 7).

Este fenómeno bien podría traducirse como el rápido y fácil movimiento del hombre de poder por sus continuos dialécticos de los extremos de valor y los valores en nuestra percepción son presentaciones siempre dialécticas (lo social, lo individual, lo emocional, lo racional, libertad, dominación, corto, largo plazo, etc.) que el agente de poder dirige subjetivamente para sustentar posiciones de dominio. Así por ejemplo se puede liquidar un competidor político exaltando lo social o premiarlo sacrificando lo organizacional.

Etkin⁽¹¹⁾ desarrolla un trabajo que en síntesis apunta a situar la doble moralidad como un componente sustancial de nuestras culturas organizacionales. Al respecto recibe una serie de conductas de doble moralidad, como frenar iniciativas haciéndolas peligrosas para la organización; crear justificaciones atribuyendo a la naturaleza lo que produce la cultura; crear héroes a través de estrategias publicitarias para masificar conductas; crear ambientes democráticos para capturar información y aniquilar opositores; solicitar decisiones urgentes para aniquilar diagnósticos o propiciarlos para dilatar decisiones. Todos estos ejemplos nos muestran cómo la doble moral se convierte en un arte del poder que constituye una necesaria estrategia no solamente argumen-

tativa y persuasiva de la acción, sino además un artificio del descubrimiento del accionar político y de la manipulación.

Agresividad y sumisión son posiciones dialécticas relativas de valor que en el ejercicio del poder, dependiendo de la ubicación en la red organizacional y en las circunstancias, traducen a los hombres en las organizaciones como fieras para unos, o como animales domesticados y serviles para otros. La fragilidad del valor social frente a las prácticas individualizadas del poder ha producido a su vez una cultura discursiva de lo organizacional. Las organizaciones se llenan de diagnósticos y propuestas que todos deben leer pero que todos burlan con una facilidad pasmosa.

Son culturas organizacionales de decir y no hacer, porque nadie entiende que cuando habla compromete su discurso con la acción. Es una cultura de admiración del hombre por su discurso, y el discurso es el vestido de mejor presentación de los valores profesionales en el trabajo. El poder se convierte en un arte de elocución mitificador para ocultar la realidad, traficadora de imágenes y manipuladora de comportamientos, donde se hace sutilmente la palabra igual a la realidad. En términos de poder, la palabra hablada puede ser contingentemente acomodada, está regularmente, como lo simboliza Kafka, detrás de muchas puertas, no queda de ella ni rastro ni prueba, ella sólo está escrita en la psiquis de víctimas y victimarios para jalonar como una bestia sus conductas. En esta cultura del poder que estamos describiendo, la palabra escrita, parida en el socavón de la tragedia comunicativa de Kafka, aparece para dar el barniz de virtud como regulación anticipada a un acto que tiene que ser trágicamente ejecutado.

La invasión territorial constituye para Maquiavelo ⁽¹⁰⁾ una de las estrategias para conservar y expandir el poder de los príncipes. El arte de gobernar para Maquiavelo consiste en aplicar el principio de no permitir que otro agente de poder adquiera tanto poder como el que él posee. Así, trazar límites al crecimiento de poder de un competidor político equivale a conquistar o defender territorios políticos. Estos presupuestos políticos de territorialidad son inmensamente útiles para comprender el tejido político y las prácticas

de poder de las organizaciones de hoy. Así como en la antigüedad se constituyeron los grandes imperios históricos, las grandes organizaciones nacionales y multinacionales contemporáneas han caracterizado su desarrollo con estos presupuestos.

No obstante, teóricamente se están haciendo interesantes observaciones a estos presupuestos. Fukuyama ⁽¹⁴⁾, en su conocido trabajo sobre el fin de la historia, afirma que el proceso de colonización que había configurado el desarrollo histórico de las naciones está quebrándose. Fukuyama aclara que los estados han sido creados sobre contradicciones no superadas entre la noción del estado territorio (creada por los hombres del poder) y las nacionalidades producto de su proceso histórico-social. De allí las tensiones del mundo contemporáneo donde los estados están en guerras con los pueblos (con sus razas, religiones y formas asociativas) producto de históricos ejercicios político-económicos. Usando la visualización de Nietzsche, el Estado entonces es el más frío de los monstruos, porque responde a un invento forzado por los hombres de poder que hoy se resquebraja.

En términos de los intereses de este trabajo, observamos que el presupuesto de poder de control, extensión y dominio territorial, se complejiza en el fenómeno de la cultura. La conquista territorial como bien lo formula Maquiavelo utiliza dos estrategias: una, la estrategia de la invasión violenta (en los estados, las guerras de invasión o colonización; y en las organizaciones empresariales, la compra o aniquilamiento de competidores); y la otra consiste en desarrollar procesos que debilitan la cultura y permiten establecer sobre los territorios conquistados relaciones de dominio.

Maquiavelo recomienda al Príncipe en la conquista territorial, que la descendencia del príncipe conquistado desaparezca y que sus leyes y tributos no sean inicialmente alterados, y más bien esto obedezca a un proceso cuidadoso. En la teorización sobre cultura organizacional se está trabajando sobre la influencia de los patriarcas y líderes empresarios en la cultura organizacional, ellos son materialización semiológica donde se condensan las

referencias culturales. La eficacia del procedimiento Maquiavélico bien podría interpretarse en el sentido de que una vez destruidos los líderes, la cultura merma sus capacidades de resistencia y por tanto se hace más porosa, permeable y transformable.

Son varios los procesos usados para el aniquilamiento del líder cultural los cuales van desde los más "incivilizados" como el crimen, hasta los más artificiosos organizacionalmente como el de ubicación en posiciones que lo marginen materialmente de la función de liderazgo, o los de incorporarlo en la maquinaria de beneficios y prácticas que transformen su mundo perceptivo y que en última instancia provoquen una renuncia de su liderazgo cultural. En Teoría Administrativa, varios cuestionamientos se están dando sobre estos presupuestos de fortalecimiento del poder por la vía de la extensión territorial. Hay multitud de ejemplos de organizaciones que han entrado en crisis cuando han desarrollado procesos de crecimiento por estos caminos y se está reflexionando sobre el cuidado que deben tener las empresas cuando hacen fusionamientos o se ubican en contextos culturales diferenciados.

Ideas que han alimentado convencionales estrategias empresariales, como la de comprar para borrar la competencia o de aniquilar la competencia con reducciones de precios inclusive debajo del costo, o extensión de redes sobre el aparato político del Estado para ganar situaciones de monopolio, son ahora bastante controvertidas. Además muchas de estas extensiones de territorio empresarial pueden obe-

der más a una necesidad de poder, interpelada en estos presupuestos maquiavélicos, que a una real necesidad estratégica de desarrollo. Se está sustentando el ideal de que las organizaciones no se hacen poderosas exclusivamente por su extensión territorial y que requieren en lo fundamental del desarrollo de la calidad de su servicio (Razón Social) soportadas en una fortaleza político-cultural de su organización socio-productiva. El nuevo concepto de las alianzas estratégicas está sustentado en la idea de que competir no es eliminar al competidor histórico o potencial, sino más bien desarrollar una dinámica de comunicación con el ambiente competitivo que cree un mutuo aprendizaje y desarrollo de posibilidades.

Las teorías, conceptos y modelos administrativos contemporáneos (trabajo en equipo, liderazgo participativo, desjerarquización, descentralización, teoría Z, reingeniería, intraempresariado, etc.), en su conjunto y su fondo, nacen y se construyen mediante una ruptura con concepciones y conductas de poder que tradicionalmente han determinado la administración de las organizaciones, y que en este trabajo se prefiere presentar como ruptura de paradigmas culturales de poder. Muchos investigadores organizacionales pensamos que este camino además de novedoso resulta inmensamente promisorio, no solamente porque enriquece la teoría administrativa al ser observada y examinada la organización empresarial con la ayuda de otras disciplinas sociales, sino además, porque por esta vía es posible encontrar respuestas más científicas a la problemática de humanización de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

1. SCHEIN, Edgar H. Management Development is a process of influence. *Industrial Management Review*. Mit. N° 2. Illinois, 1961.
2. TAYLOR, Frederick. *Principios de Administración Científica*. Herrero Hermanos. México, 1972.
3. WEBER, Max. *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México, 1984.
4. MORGAN, Gareth. *Imágenes de la Organización*. Ediciones Alfaomega. México, 1991.
5. KUHN, Tomás. *A Estructura Das Revolucoes Cientificas en Perspectiva*. Sao Paulo, 1992.
6. HITLER, Adolfo. *Mi Lucha*. Ediciones Modernas. Bogotá, 1990.
7. ROUSSEAU, J. J. *El Contrato Social*. Ediciones Laser Offset. Bogotá, 1992.
8. SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter. Cambridge, 1984.

9. SIMON H. A. *Administrative Behavior*. New York. Mac-Millan. New York, 1947.
10. Maquiavelo N. *El Príncipe*. Progreso. Bogotá, 1960.
11. ETKIN, Jorge. *La Doble Moral de las Organizaciones*. Mc Graw Hill. Madrid, 1993.
12. RUSSELL, Bertrand. *Selección de Religión y Ciencia*. Fondo de Cultura Económica. México, 1956.
13. GARCIA MARQUEZ, Gabriel. Comisionado. En *La Proclama. Colombia: al filo de la oportunidad*. Informe conjunto. Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Bogotá. Julio, 1994.
14. FUKUYAMA, Francis. El fin de la Historia en revista *Foro* de Bogotá. Septiembre de 1992.

